

Brazilian Journal of Development

Gestão da qualidade total em uma indústria de cosméticos com enfoque na produção de amenities

Total quality management in a cosmetic industry focusing on amenities production

DOI:10.34117/bjdv5n11-384

Recebimento dos originais: 07/10/2019

Aceitação para publicação: 02/12/2019

Guilherme Mendes de Souza

Engenheiro de Produção pela Universidade de Franca

Instituição: Universidade de Franca – UNIFRAN

Endereço: Rua Manoel Evangelista Lara, 960 – Santa Lúcia, Franca – SP, Brasil

E-mail: guilherme.mendes145@gmail.com

Paulo Renato Pakes

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos

Instituição: Universidade de Franca (UNIFRAN)

Endereço: Av. Dr. Armando Salles de Oliveira, 201 - Pq. Universitário – Franca - SP, Brasil

E-mail: paulopakes@gmail.com

Brena Bezerra Silva

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos

Instituição: Universidade de Franca (UNIFRAN)

Endereço: Av. Dr. Armando Salles de Oliveira, 201 - Pq. Universitário – Franca - SP, Brasil

E-mail: brena.silva@unifran.edu.br

Rodolfo Borges de Faria

Mestre em Planejamento, Análise e Gestão de Política Pública pela Universidade Estadual Paulista - UNESP

Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Franca SP

Endereço: Av. Dr. Eufrázio Petráglio, 900 - Jardim Antônio Petráglio – Franca – SP, Brasil

E-mail: rodolfofaria@hotmail.com

Vivian Karina Bianchini

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos

Instituição: Universidade de Franca (UNIFRAN)

Endereço: Av. Dr. Armando Salles de Oliveira, 201 - Pq. Universitário – Franca - SP, Brasil

E-mail: vivian.bianchini@unifran.edu.br

Carlos do Amaral Razzino

Doutor em Ciência e Engenharia de Materiais pela UFSCar

Instituição: UNESP

Endereço: Av. Eng. Luís Edmundo Carrijo Coube, 2085 - Nucleo Res. Pres. Geisel - Bauru – SP, Brasil

E-mail: carlos.razzino@feb.unesp.br

RESUMO

Não importa o tipo de organização que as pessoas tenham contato diariamente – um banco, uma fábrica, uma universidade, nos dias atuais a competição por clientes sempre estará presente independente da área de atuação, e é nesse momento que a qualidade é a mais importante das estratégias competitivas. Com a gestão correta é possível alcançar o valor da qualidade, a satisfação do cliente, e consecutivamente ganhos econômicos com a adoção de estratégias e boas práticas de gestão da qualidade. O nível de exigência dos consumidores tem aumentado consideravelmente, e essa exigência aumenta a cada dia exponencialmente com o desenvolvimento das companhias e a constante busca por qualidade. Com base nesse contexto, este artigo buscou compreender como se estruturam as práticas da gestão da qualidade em uma indústria de cosméticos que tem como foco a produção de amenities (cosméticos disponibilizados para hóspedes dos serviços de hotelaria). Para isso, realizou-se um estudo de caso único em uma empresa localizada no interior do Estado de São Paulo. Com os resultados coletados, foi possível analisar a importância dos princípios e ferramentas do TQM para a empresa, uma vez que quando bem aplicados, possibilitam melhorias no processo, produtos e serviços prestados, apostando em uma organização que tem como foco central a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Gestão, Qualidade, Indústria, Cosméticos, Amenities.

ABSTRACT

It does not matter the kind of organization that people get in touch every day – a bank, a factory, a university, nowadays the competition over customers will always be present and it doesn't matter the acting area, and that's the moment when quality is the most important of the competitive strategies. With the right management it's possible to achieve quality value, customer satisfaction, and consecutively economic profits when adding the practices and strategies of quality management. The level of customer demands has increased considerably, and this demands are increasing exponentially every day with the constant development and search for quality by the companies. Based on this context, this article sought to understand how the practices of quality management are structured in a cosmetic industry that focuses on amenities manufacture (amenities are cosmetics provided to hotel guests). Based on the data collected, it was possible to analyze the importance of the TQM principles and tools for the company, since when properly applied, they enable improvements in the process, products and services provided, betting on an organization that has as the main focus the customer satisfaction.

Keywords: Management, Quality, Industry, Cosmetics, Amenities.

1 INTRODUÇÃO

Conforme dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – ABIHPEC, o Brasil representa 60% da produção de produtos referentes a área de cosméticos na América Latina, mundialmente representa aproximadamente 6,6% do mercado (ABIHPEC, 2017). Como há uma grande participação deste tipo de produto no mercado brasileiro, as companhias necessitam tomar frente e colocar esforços para propor novas metodologias, melhorar seus processos e o atendimento ao consumidor. Assim é importante ter uma abordagem moderna e melhores práticas empresariais para que as atividades sejam orientadas ao mercado e as organizações cresçam trabalhando sempre em cima do conceito de satisfação total do cliente.

Atualmente não importa o tipo de organização que as pessoas tenham contato diariamente – um banco, uma fábrica, uma universidade, a competição por clientes sempre estará presente independente da área de atuação. Segundo Oakland et al. (1994), é nesse momento que a qualidade é a mais importante das armas competitivas, visto que os consumidores nunca estiveram mais exigentes quanto a qualidade dos produtos e serviços a eles oferecidos.

Diante desta realidade, as companhias têm de se preocupar constantemente quanto à qualidade de seus produtos e serviços prestados, utilizando de estratégias, técnicas e ferramentas do TQM com intuito de estar sempre um passo a frente de seus concorrentes e melhor satisfazer os clientes.

A importância da qualidade em uma organização levou ao desenvolvimento das teorias e práticas mais evoluídas, da chamada Gestão da Qualidade Total (GQT) ou, em inglês, Total Quality Management (TQM) que segundo Oakland et al. (1994), nada mais é do que “uma abordagem para melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade de toda uma organização; É essencialmente uma maneira de planejar, organizar e compreender cada atividade, e depende de cada indivíduo em cada nível”.

Baseando-se nesse contexto, o problema de pesquisa apresentado por este artigo pode ser definido como: Como se caracterizam as práticas adotadas por uma empresa de produção de cosméticos *amenities* utilizando o conceito de Gestão da Qualidade Total?

Sendo assim, este artigo teve como objetivo analisar e caracterizar as práticas adotadas em gestão da qualidade total por uma empresa que atende todo o território nacional (Brasil), e é referência em manufatura de *amenities*. Para isso, utilizou-se como método um estudo de caso único.

2 QUALIDADE

Por muito tempo o conceito de qualidade foi tido simplesmente como uma visão objetiva, um algo que seguisse um desempenho técnico, que fosse durável, basicamente um produto ou serviço que houvesse ausência de defeitos. Algo que parece evidente para qualquer pessoa, porém esta é apenas uma das maneiras cruas de se enxergar a qualidade, uma dimensão objetiva (qualidade primária), que se refere à qualidade intrínseca da substância.

Nas décadas de 1950 e 1960 o conceito da qualidade começou a mudar e evoluir consideravelmente com as ideias dos novos autores – os Gurus da Qualidade que passaram a ter como foco principal atender as expectativas dos clientes assim como obter sua satisfação, conforme é destacado na Figura 1.

Deming	Qualidade é um termo relativo que vai mudando de significado à medida que as necessidades dos clientes evoluem
Juran	Associa a ideia de “adequação ao uso” e satisfação das necessidades dos clientes
Crosby	Conformidade com especificações; zero defeitos e fazer certo da primeira vez
Feigenbaum	Característica do produto que proporciona a satisfação total do consumidor durante seu uso
Taguchi	Considera o preço uma perda para o cliente, e defeitos e insatisfação representa uma perda adicional, então deve-se trabalhar para reduzir a perda do consumidor
Ishikawa	Qualidade é processo no qual envolve o produto de qualidade de forma que seja econômico, útil e traz satisfação ao consumidor

Figura 1 – Definições de qualidade por Gurus da Qualidade por Toledo et al. (2014)

Segundo Garvin (1992), ele propõe que o termo qualidade pode possuir cinco enfoques, sendo eles: transcendental, baseado no produto, baseado no usuário, baseado na fabricação e baseado no valor, conforme a Figura 2.

ABORDAGEM	DEFINIÇÃO
Transcendental	Qualidade é sinônimo de "excelência nata". É absoluta e universalmente reconhecível. Entretanto, a qualidade não poderia ser precisamente definida, pois ela é uma propriedade simples e não analisável, que aprendemos a reconhecer somente através de experiência
Produto	A qualidade é definida como uma variável precisa, mensurável e dependente do conteúdo de uma ou mais características do produto. As diferenças na qualidade entre produtos concorrentes seriam reflexo de diferenças qualitativas e quantitativas nas características desses produtos, não no sentido da variedade de características, mas do valor intrínseco da característica
Usuário	Este enfoque parte da premissa, oposta à anterior, de que a qualidade está nos "olhos" e preferências do consumidor. A qualidade estaria associada a uma visão subjetiva, baseada em preferências pessoais.
Fabricação	O enfoque baseado na fabricação identifica a qualidade como "conformidade com as especificações". Uma vez que uma especificação de projeto tenha sido estabelecida, qualquer desvio significa redução na qualidade
Valor	Aqui se define qualidade em termos de custos e preços. De acordo com esse enfoque, um produto de qualidade é aquele que no mercado apresenta desempenho esperado a um preço aceitável, e internamente à empresa apresenta conformidade a um custo aceitável

Figura 2 – Cinco abordagens da qualidade por Garvin (2002)

Os enfoques da qualidade mais comuns na atividade produtiva são os do usuário, do produto, da fabricação e do valor. Garvin também identifica oito dimensões com o objetivo de conhecer seus elementos básicos e chegar a um melhor entendimento da qualidade sendo eles: Desempenho, especificações, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento ao cliente, estética e finalmente a qualidade percebível.

Todos esses enfoques devem ser vistos como importantes, e os mesmos se complementam, estão associados a pontos de vista de áreas específicas da empresa e a segmentos do ciclo de produção. Cada área de uma companhia tende a prevalecer um enfoque específico. Os mesmos se complementam, pois, de um ponto de vista global, o produto deve satisfazer o cliente, ter qualidade intrínseca, qualidade de conformação e preço compatível com o poder de compra do mercado.

3 ERAS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Para Toledo (2001) a gestão da qualidade nada mais é do que uma abordagem utilizada e um conjunto de práticas que ao serem utilizadas pela empresa, são obtidos resultados de forma eficiente e eficaz, a qualidade esperada. Na norma ABNT ISO 8402:1994 citada por Carvalho e Paladini (2012), gestão da qualidade define-se na consistência de um “conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização em relação a qualidade”. Prazeres (1996) descreve a gestão da qualidade como um conjunto de atividades que engloba as funções gerenciais que determinam as políticas, objetivos e responsabilidades e os implantam via planejamento, garantia, controle e melhorias contínuas da qualidade, constituindo assim, todo um sistema de qualidade.

Existem dezenas de definições para gestão da qualidade que se encaixam perfeitamente. Durante muito tempo, as pessoas tinham uma clara definição sobre o que seria a qualidade. No entanto, como área de conhecimento, o conceito de qualidade tem sido desenvolvido, desde o final do século 19 e início do século 20 (GEROLAMO et al., 2014). De forma geral, a qualidade tem se resumido como um grupo de atividades, planejadas e executadas, no ciclo de produção e na cadeia de produção, necessárias para obter a qualidade planejada, com o menor custo possível.

Tais definições de gestão da qualidade são fruto de décadas de aperfeiçoamento das práticas de gerenciamento da qualidade, especialmente nos EUA e no Japão.

As atuais abordagens da gestão da qualidade são resultado natural da evolução dos objetivos, focos e métodos para a qualidade.

Tal evolução teve início antes de 1920, quando a qualidade de um produto somente era verificada após sua total elaboração, ou seja, através da inspeção e controle da qualidade do produto final. Costuma-se descrever o desenvolvimento da qualidade em quatro fases, com base no conceito das eras da qualidade, de David Garvin: a de inspeção, a de controle do processo ou controle estatístico da qualidade, a de garantia ou gestão da qualidade e a de gerenciamento estratégico da qualidade.

Nos dias de hoje, a gestão da qualidade total engloba estas abordagens como um todo, porém, destaca o atendimento das necessidades dos consumidores, a participação de todas as partes e pessoas, considerando todos os custos relacionados à qualidade, sempre padronizando os processos, utilizando da medição do seu desempenho, permitindo assim a melhoria contínua.

Segundo Powell (1995), a gestão da qualidade envolve um conjunto de práticas que enfatiza, entre outras coisas, a melhoria contínua, atendendo aos requisitos dos clientes, reduzindo o retrabalho, aumentando o envolvimento dos funcionários e o trabalho em equipe, benchmarking competitivo e relações mais estreitas com fornecedores.

Segundo Toledo et al. (2014), houve uma evolução no modo de verificação de qualidade dos produtos. Observou-se a necessidade de adicionar mais verificações ao longo do processo de fabricação, sendo assim, com base nos conceitos das Eras da Qualidade descrita por Gavin, define-se quatro fases de verificação: A Era da Inspeção da Qualidade; A Era do Controle da Qualidade do Processo; A Era da Garantia da Qualidade; A Era do Gerenciamento Estratégico.

A Gestão da Qualidade Total é uma totalidade das funções envolvidas na determinação e obtenção da qualidade.

De acordo com Bon e Mustafa (2013), a GQT se refere a um conjunto de métodos e técnicas para sustentar a melhoria contínua e satisfazer as demandas dos clientes. Já para Sadikoglu e Olcay (2014), a GQT é um sistema de gestão com a filosofia de melhorar continuamente a qualidade dos produtos, serviços e processos, focando a atenção nos clientes.

IDENTIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS	ERAS DA QUALIDADE E DESCRIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS				
	Inspeção do Produto	Controle do processo	Sistema de gestão/garantia	Gerenciamento estratégico	Futuro
Período da Era da Qualidade	Décadas de 1910 a 1930	Décadas de 1940 e 1950	Décadas de 1960 e 1970	Décadas de 1980 e 1990	Década de 2000 em diante
Objetivo da Qualidade	Deteção de não conformidades	Controle de processos de fabricação	Coordenação dos processos de fabricação, confiabilidade e manutenibilidade	Impacto estratégico da qualidade	Impacto social, econômico e ambiental
Preocupação básica ou visão da Qualidade	Verificação/Um problema a ser resolvido	Controle/Um problema a ser resolvido	Coordenação/Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	Impacto estratégico/Uma oportunidade de concorrência	Impacto social, econômico e ambiental/Uma oportunidade de diferenciação
Ênfase da Qualidade	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção e fornecimento de peças uniformes	Todas as etapas de produção e toda a cadeia de adição de valor, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente os projetistas, para impedir falhas de qualidade	As necessidades de mercado e do consumidor	As necessidades da sociedade, do mercado e do consumidor
Métodos da Qualidade	Inspeção da produção e instrumentos de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programa e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização	Métodos e ferramentas estatísticas sofisticadas, prática da inovação e capacitação de pessoal
Papel dos profissionais da Qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros atores da cadeia produtiva
Quem é o responsável pela qualidade	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	Todos na empresa, com alta gerência exercendo forte liderança	Todos na cadeia de produção
Orientação da Qualidade	Em direção ao produto	Em direção ao processo	Em direção ao sistema	Humanística, em direção à sociedade, ao custo e ao consumidor	Relacional entre atores da cadeia de produção
Caráter ou base de atuação da Qualidade	Técnico	Técnico	Técnico	Estratégico e humano	Humano e social
Abordagem ou enfoque da Qualidade	Inspecciona, comprova a qualidade	Controla a qualidade	Constrói ou produz a qualidade	Gerencia a qualidade	Coordena a qualidade na cadeia de produção
Função comprometida	Produção e controle do produto acabado	Produção e projetos do produto e do processo	Projetos e outras funções	Toda a organização e gestão da empresa e da cadeia de produção	Gestão da integrada da cadeia de produção e do relacionamento com a sociedade

Figura 3 – Eras da Qualidade por Toledo et al. (2014)

Conforme Aquilani et al. (2017), a ideia central da abordagem de GQT é que a qualidade esteja presente no gerenciamento organizacional como um todo, não se limitando às atividades inerentes ao controle da qualidade.

PRINCÍPIOS DO TQM (Total Quality Management)	
Princípio	Descrição
Foco no Cliente	As organizações dependem de seus clientes e, portanto, precisam identificar as necessidades atuais e futuras dos cliente
Liderança e apoio da alta administração	Os líderes estabelecem unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização
Envolvimento das pessoas	As pessoas são a essência de uma organização. Deve-se buscar o total envolvimento das pessoas para a satisfação das expectativas das partes interessadas na organização
Abordagem de processo	Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo
Melhoria Contínua	Deve-se buscar a melhoria contínua do desempenho global da organização
Abordagem factual para tomada de decisão	Decisões eficazes são balanceadas na análise de dados e informações
Relação com os fornecedores	Uma organização e seus fornecedores são interdependentes. Portanto, devem estabelecer uma relação de benefícios mútuos para aumentar a capacidade de ambas para agregar valor

Figura 4 – Quadro de princípios do TQM por Toledo et al. (2014)

A figura 4 destaca os princípios fundamentais do TQM, para o sucesso na gestão da qualidade total da empresa.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Os métodos de pesquisa devem ser pensados como uma estrutura e orientação geral para condução de uma investigação (BRYMAN, 1989). Para esta pesquisa o método escolhido em função de sua adequação com a abordagem e contingências da pesquisa foi o estudo de caso.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma forma de investigação empírica que busca responder as perguntas “Como” ou “Porque” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos. A essência de um estudo de caso é esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões. Ainda segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro do contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto são claramente definidas na situação em que fontes de evidências são usadas.

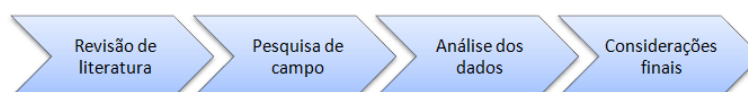


Figura 5 – Etapas realizadas no estudo de caso

4.1 REVISÃO DE LITERATURA

Primeiramente, para a elaboração deste artigo, foi pesquisado e estudado sobre a teoria existente a respeito do tema de pesquisa. A construção do arcabouço teórico compreendeu o estudo

sobre qualidade, gestão da qualidade e Gestão da Qualidade Total (GQT), em bases de dados online, livros e revistas.

O objetivo principal dessa fase é conhecer o tema a ser aplicado no estudo de caso para condução do estudo de caso, bem como justificar os resultados obtidos.

4.2 PESQUISA DE CAMPO

Após a revisão de literatura, um protocolo com tópicos a serem abordados na empresa foi elaborado para a pesquisa de campo. As informações foram coletadas por meio de tópicos estruturados aplicados a diferentes responsáveis de setores diversos da empresa. Foi possível comentar com liberdade sobre as informações da empresa, de forma ética e aceita pela empresa. A visita à empresa foi acompanhada pelos respectivos coordenadores dos setores da empresa, sendo estes os responsáveis pelas respostas das perguntas.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com posse dos dados necessários, foram realizadas as análises necessárias e apresentação dos resultados encontrados. A análise foi conduzida por meio da comparação das respostas com a teoria, que foi elencada por meio de hipóteses.

A elaboração das hipóteses do estudo de caso foi construída com base no problema de pesquisa, apresentado na seção 1 deste artigo. Com base em Toledo et al. (2014), elaboraram-se sete hipóteses acerca da prática da GQT:

H1: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado práticas de gestão voltadas ao foco no cliente;

H2: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado práticas voltadas à liderança e apoio da alta administração;

H3: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado práticas voltadas ao envolvimento de pessoas;

H4: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado a abordagem de processos;

H5: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado a melhoria contínua;

H6: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado a abordagem factual de tomada de decisão;

H7: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado práticas a relação com fornecedores.

4.4 CONSIDERAÇÕES

Nessa etapa, foram feitas as considerações relevantes sobre o resultado do trabalho, elaboração e publicação do artigo.

5 RESULTADOS

5.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

A empresa está presente no mercado há cerca de 20 anos e trata-se de uma indústria que tem como principal atividade econômica a manufatura de cosméticos, mais especificamente na produção de amenities, a mesma representa grande parte do mercado brasileiro em seu segmento, aproximadamente 80% do setor hoteleiro do Brasil. A empresa conta com vendedores internos que entram em contato diariamente com clientes ativos da empresa, e representantes de vendas em todos os estados brasileiros prestando visitas comerciais a novos clientes em potencial. A empresa também está de investindo em centros de distribuição em alguns países da América Latina para adentrar em um mercado de maior amplitude. A empresa possui uma demanda bastante previsível, mas acaba por realizar mais vendas em específicas temporadas sazonais como o ano novo, o carnaval e as férias de verão.

Com um grande leque de variações em seus produtos e a abertura para personalização, a empresa apresenta novos produtos e soluções para seus clientes com o passar dos anos, apesar de haver pouco investimento em pesquisas e tecnologia de inovação, acredita-se que o tamanho do sucesso da empresa se deve ao fato de já estar presente no mercado a um tempo consideravelmente alto e a falta de concorrência no mercado brasileiro.

Para realizar as atividades administrativas e de produção, a empresa conta com um quadro de funcionários de aproximadamente 300 (trezentos) empregados variando entre os setores administrativos e produção, e em 2018 obteve uma média de faturamento mensal superior a R\$ 4,5 milhões.

5.2 ANÁLISE DAS HIPÓTESES

H1: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado práticas de gestão voltadas ao foco no cliente.

Foi possível verificar esta hipótese como válida. Foi observado que a empresa adota uma metodologia de serviço com 100% de foco no cliente, a empresa preza em fornecer atenção e práticas voltadas para o crescimento da satisfação dos clientes, de modo a atender os princípios base da gestão da qualidade. O entrevistado relatou que algumas estratégias são utilizadas para que a empresa consiga compreender as possíveis necessidades, elogios e frustrações dos clientes e a empresa consiga identificar onde está acertando e onde é necessário melhorar, fazendo com que as necessidades sejam solucionadas de maneira efetiva, conforme segue:

“A atenção que a empresa dá aos clientes acontece em todos os momentos, desde a entrada do cliente através de um representante até o momento do pós-vendas onde funcionários entram em contato com os clientes para avaliar o atendimento. No

momento da venda dos produtos, mais especificamente no setor comercial, os vendedores fazem muito mais do que simplesmente aceitar e/ou vender o produto. Eles são capazes de identificar e traduzir os pedidos dos clientes e transforma-los em possíveis oportunidades para melhoria de produto e posteriormente em um aumento de satisfação dos mesmos. Os clientes costumam fazer comparações sobre custos dos concorrentes no momento das negociações, são insistentes com relação a condições de pagamento e por vezes relatam a qualidade esperada do produto, porém, trabalhando com um sistema de precificação dinâmica a empresa acaba atraindo os clientes, tanto pela adequação as necessidades dos clientes quanto na qualidade, confiabilidade e velocidade do produto e na entrega do mesmo. Estes fatores inferem em esforços de outros departamentos da empresa como no setor químico e o setor de Arte, onde se busca desenvolver novas idéias para alcançar uma constante satisfação dos clientes. Atualmente, os clientes estão irredutíveis quando se trata do preço dos produtos, e na tentativa de reduzir nossos custos, o setor de desenvolvimento químico da empresa, está sempre trabalhando incessantemente em novas fórmulas para produtos, visando proporcionar um produto de qualidade e a um custo acessível ao mercado. A empresa também desenvolve amostras de produtos personalizados para a avaliação dos clientes e as encaminham para aprovação. Essa amostra poderá passar por revisão até que o cliente aprove ou reprove o produto. O segundo momento não menos importante é o pós venda. Aqui é feito contato com os clientes depois de cada compra para saber se os mesmos se encontram satisfeitos com nossos produtos e com a entrega, e na oportunidade identificar novas necessidades do cliente. Neste momento, a satisfação do cliente pode ser positiva ou não, tanto com o produto ou mesmo com a entrega. Quando é verificada uma possível insatisfação do cliente busca-se entender se a reclamação do cliente é pertinente, em um caso onde a reclamação é pertinente a empresa na maioria das vezes bonifica o cliente tanto com novos produtos quanto com descontos em compras futuras e busca encontrar em que momento o erro ocorreu, a partir daí a empresa irá corrigir o problema ou averiguar se houve um transporte inadequado por parte das transportadoras ou um possível mau uso do produto. Sobretudo, o importante é conhecer como está a aprovação dos nossos produtos no mercado para que seja possível realizar constantes mudanças e melhorias. Outro aspecto importante da empresa é que a mesma é referência quando falamos na manufatura de amenities, entretanto é capaz de atender vários outros segmentos, desde distribuição de doces personalizados para hotelaria até produtos de catálogos sensuais utilizados em motéis. Nesta oportunidade, conseguimos atender necessidades de vários clientes.

H2: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado práticas voltadas à liderança e apoio da alta administração.

Foi possível verificar esta hipótese como inválida, pois observou-se que apesar da alta direção entender as atividades diárias realizadas isso acaba não sendo muito claro para os gestores de setores devido à falta de apoio da própria liderança da empresa, fazendo assim com que o trabalho em conjunto e o auxílio mútuo seja bastante dificultado, os gerentes até tentam uma aproximação e observar as atividades diárias realizadas pelos diferentes setores que os influenciam, mas acabam por não entender completamente. Os líderes de setor acompanham o dia-a-dia dos operários que executam o plano de produção para fabricação do produto com o intuito do aprimoramento, porém

com uma visão limitada da empresa, muitas das vezes esse aprimoramento não é feito corretamente, acarretando em possíveis gargalos, descontrole de estoque e outros problemas de uma produção mal estruturada.

H3: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado práticas voltadas ao envolvimento de pessoas.

Foi possível verificar esta hipótese como inválida, pois a empresa entende que para conseguir melhorar é necessário coletar sugestões entre os colaboradores e, sobretudo incentivar a participação dos mesmos, uma vez que eles são os responsáveis em executar várias funções da empresa e são entendedores daquilo que fazem sendo possível trazer grandes contribuições. O entrevistado relatou que existem caixas de sugestões espalhadas pela empresa, além de um encarregado de comunicação com os funcionários que coleta informações e sugestões de possíveis melhorias e as passa para a liderança da empresa para avaliação, em caso de aprovação a melhoria é implantada na empresa. Segundo o entrevistado:

“Atualmente, com intuito de melhorar os produtos e a efetividade da fábrica, foi desenvolvido um sistema de captação e avaliação de idéias, por meio de um funcionário os colaboradores do “chão de fábrica” se abrem e sugerem novas idéias para aprimoramento e resolução de problemas existentes. O funcionário encarregado então verifica a pertinência das informações e após essa avaliação é feita uma reunião com os diretores, gerentes e encarregados da empresa para fazerem suas considerações e conclusões a partir do que foi avaliado”.

De modo geral, observou-se um ganho e um aumento da motivação dos funcionários na busca pela melhoria contínua, principalmente com relação aos operários da produção que por muitas vezes se consideram menores no que tange a estrutura organizacional da empresa.

Ademais, foi possível observar também que a partir da implantação do programa 5s na empresa, os funcionários são encorajados a praticar a cultura da auto-organização, o que os incentivam a trabalhar em equipe e promover constantes melhorias no ambiente de trabalho.

H4: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado a abordagem de processos.

Foi possível verificar esta hipótese como inválida, pois se observou que apesar da empresa ter realizado um mapeamento dos setores e respectivos processos, isto acaba não sendo de conhecimento geral da empresa, sendo de conhecimento exclusivo da alta hierarquia da empresa, desta maneira somente eles conseguem avaliar a situação da empresa com uma visão nítida. De acordo com o entrevistado “o mapeamento foi realizado em todos os setores de produção da empresa com intuito de avaliar e entender a mesma. Hoje não existe uma avaliação constante da qualidade e desempenho

dos processos a necessidade de mudança só é percebida quando algum funcionário entra em contato para sugerir algo ou entregar informações sobre o setor. A avaliação do produto também, não ocorre por etapas, ela só acontece na entrada dos insumos na empresa e outra quando o produto é finalizado. O desempenho dos recursos materiais, conhecer a opinião dos operários sobre a execução do produto e analisar a qualidade do produto final em cada fase do processo produtivo seria de grande ajuda na empresa, mas não é a realidade atual da mesma”. O resultado desse mapeamento possibilitou o conhecimento da empresa, mas somente para um nicho específico de pessoas, os processos são tratados de forma brusca e não como uma forma de atender os novos objetivos estratégicos da organização, de modo a corrigir disfunções, diminuir retrabalho, diminuir desperdícios e consequentemente melhorar a qualidade e a produtividade. Além disso, avaliar o produto no fim da linha de produção é inviável, visto que caso surja um problema, será mais difícil encontrar a causa do mesmo e sanar o problema.

Analisar todo o processo, as dificuldades, as falhas, a manuseabilidade e as melhorias é um trabalho que deve ser implementado.

H5: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado a melhoria contínua.

Foi possível verificar esta hipótese como parcialmente válida, pois se observou que a empresa, mais em específico os líderes da mesma possuem um planejamento sistemático que inclui melhorar vários aspectos organizacionais e produtivos, a partir de estudos, análise e sugestões que a farão crescer e evoluir, com objetivo de eliminar falhas, gargalos, reduzir custos, melhorar a qualidade, melhorar o ambiente de trabalho etc. A dificuldade é que a empresa se encontra conflitante, uma vez que deseja melhorar e aprimorar tantos seus processos quanto seu ganho final, mas mantém informações substanciais para o crescimento sobre um conhecimento limitado. Os líderes tentam adotar práticas de melhoria contínua em todos os níveis da empresa, mas acabam por falhar devido a falta de um maior conhecimento técnico, as decisões acabam sendo feitas na maioria das vezes pelos donos que não tem nenhum conhecimento em processos produtivos e acabam fazendo escolhas sem nenhuma consultoria, o correto seria a empresa adotar práticas corretas de melhoria desde a alta direção até os operários do chão de fábrica, como forma de buscar satisfação dos clientes em todos os sentidos, tais como qualidade de produto, atendimento, confiabilidade entre outros. De acordo com o entrevistado “a empresa raramente realiza treinamentos com os funcionários tendo o conhecimento passado de funcionário para funcionário de maneira antiquada, investem em novas tecnologias sempre que possível mas não investem nos funcionários para operá-las, fazem manutenção, mas raramente trocam das ferramentas e equipamentos e a preocupação com o ambiente de trabalho é alta mas não é tratada como prioridade”. Segundo ele o aprimoramento das práticas da empresa é necessário e seria fundamental para que as melhorias aconteçam e aprimoramentos sejam realizados.

Ademais, identificou-se que no ano de 2017 a empresa implantou o programa 5S. Essa sigla parte das iniciais de cinco palavras japonesas iniciadas com a letra “S”: Seiri (Senso de Utilização); Seiton (Senso de Arrumação); Seiso (Senso de Limpeza) e; Seiketsu (Senso de Saúde e de Higiene); Shitsuke (Senso da disciplina). Segundo Silva (1994), esse programa tem o intuito de reorganizar o local de trabalho, tornando o ambiente mais agradável, seguro e produtivo e promover a participação de todos os funcionários da empresa.

A partir da implantação, a empresa até adotou novas práticas organizacionais que permitiram mudanças substanciais nos postos de trabalhos, mas isto está longe da perfeição. Foi possível melhorar um pouco a distribuição do ambiente de trabalho e reduzir certos desperdícios e melhorar o fluxo dos materiais, mas ainda é necessário aprimorá-los.

H6: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado a abordagem factual de tomada de decisão.

Foi possível verificar esta hipótese como válida, pois se observou que a empresa utiliza alguns documentos de registros que a orienta sobre decisões a serem tomadas. O entrevistado relatou que existe um relatório preenchido regularmente por encarregados da produção e nesse relatório constam dados sobre a produtividade dos setores. Os dados são relevantes para empresa, pois os líderes avaliam a produtividade à taxa de aproveitamento dos produtos obtidos, ou seja, a partir do relatório é possível analisar o índice de produtos defeituosos que deverão ser descartados, bem como a quantidade de produtos que passaram no teste de qualidade final, sendo possível até buscar os gargalos da produção.

Ademais, a decisão sobre a necessidade de horas extras e demissão de funcionários está proporcionalmente relacionada aos índices de produtividade presente no relatório.

H7: Se a empresa adotou a GQT, é provável que tenha adotado práticas na relação com fornecedores.

Foi possível verificar esta hipótese como inválida, pois se observou que a empresa não realiza de nenhum tipo de auditoria em seus fornecedores, como forma de acompanhar as operações produtivas e avaliar se estes estão alinhados com os critérios de qualidade da empresa.

Com intuito de verificar a procedência dos insumos recebidos dos fornecedores, a empresa realiza uma checagem no recebimento do insumo, existe um plano de inspeção de recebimento de cada material que chega ao almoxarifado. Todos os materiais recebidos devem ser inspecionados de acordo com os requisitos estabelecidos pelos gestores da empresa, qualquer irregularidade deve ser colocada em um relatório que posteriormente é utilizado em um contato com o fornecedor. Quando não é possível fazer a verificação do material recebido, o mesmo é segregado em área reservada e

identificado para uma checagem futura. A empresa tem uma minúscula taxa de irregularidade com materiais químicos e insumos bases que servem de matéria prima bruta dos produtos, mas em contrapartida existem muitos problemas relacionados com a entrega de frascos e embalagens utilizadas no produto final, a maioria dos problemas não é de qualidade, mas sim de quantidade diferente da solicitada pela empresa. A empresa matém um pequeno histórico de fornecedores onde são registrados os casos de não conformidade. Esses materiais reprovados são devolvidos aos fornecedores. Os materiais inspecionados e aprovados pelo responsável são inseridos no estoque para posteriormente serem utilizados nos processos de produção da empresa.

Ainda, de acordo com o entrevistado:

“Hoje não existe uma parceria formada com os fornecedores, o nosso contato acaba sendo de cliente para vendedor, uma implantação de parceria possibilitaria uma maior segurança com relação ao tempo de entrega dos produtos, flexibilidade na quantidade e prazo de aquisição dos produtos e, sobretudo da qualidade oferecida”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar a aplicação de práticas oriundas da Gestão da Qualidade Total em uma empresa de cosméticos com foco comercial em *amenities*.

A partir dos dados coletados, foi possível verificar a importância dos princípios e ferramentas do TQM para uma empresa, uma vez que quando bem aplicados, possibilitam melhorias no processo, produtos e serviços prestados, apostando em uma organização voltada para a satisfação dos clientes, e quando não aplicados ou aplicados incorretamente as falhas e necessidades da empresa se tornam claras e acabam por afetar o resultado final e a busca da maximização de lucros da empresa. Notou-se que a GQT se fundamenta na participação de todas as pessoas e a partir disso permite construir um senso comum de qualidade entre todos os envolvidos da organização, inclusive na relação cliente-fornecedor, e que se essa participação mútua de funcionários não existe o procedimento para o crescimento da satisfação dos clientes e o crescimento da própria empresa se torna uma missão quase que impossível.

Pelas práticas realizadas em GQT, pode-se notar que a empresa utiliza sim de alguns aspectos da Gestão da qualidade total, porém, está longe de utilizá-la por completo e da maneira eficiente que a GQT propõe. É de extrema dificuldade classificar a empresa em uma era específica da gestão da qualidade, visto que no mesmo momento que a empresa utiliza de métodos atuais para tentar aprimorar seus processos os líderes da empresa têm um pensamento antiquado quanto ao compartilhamento de informações e ao crescimento conjunto. Mas por uma avaliação geral seria possível classificar a empresa X tendendo mais para a Era do controle estatístico da Qualidade, oque

não é um cenário muito positivo para uma empresa do século XXI que tem como pretensão crescer no mercado atuante e conquistar novos ao mesmo tempo. Ademais, observou-se que os 7 princípios da GQT não estão maduros na empresa, e precisam ser trabalhados de maneira mais eficiente.

Dentre as vantagens da Gestão da Qualidade Total, estão em destaque:

- a) Participação e motivação dos funcionários;
- b) Melhoria contínua dos produtos e serviços prestados;
- c) Diminuição de falhas, defeitos e desperdícios;
- d) Vantagem competitiva;
- e) Satisfação do mercado consumidor.

Notou-se que existem vários estudos que abordam o conceito da Gestão da Qualidade Total, bem como sua importância na busca de melhorias em todo ambiente organizacional. Com relação ao presente estudo observou que a empresa se torna mais fortalecida e competitiva no mercado, obtendo satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

- AQUILANI, B.; SILVESTRI, C.; RUGGIERI, A.; GATTI, C. *A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research* ", The TQM Journal, v. 29, n. 1, p. 184 – 213, 2017.
- BON, A. T.; MUSTAFA, E. M. A. *Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework*. Malaysia: Elsevier, 2013.
- BRASIL. **Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008**. Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm> Acesso em: 17 abril de 2017.
- BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman, 1989.
- CAMPOS, V. F. *TQC Controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- GARVIN, D. *Gerenciando a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GEROLAMO, M. C. POLTRONIERI, C. F. YAMADA, T. T. CINTRA, A. L. B. *Quality Management: How do Brazilian Companies use it?* Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 143, p. 995 – 1000, 2014.
- OAKLAND, J. S. *Gerenciamento da qualidade total*. São Paulo: Nobel, 2000.
- POWELL, T.C. *Total quality management as competitive advantage - a review and empirical-study*. *Strategic management journal*, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.

PRAZERES, P. M. Dicionário de Termos da Qualidade. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SADIKOGLU, E.; OLCAY, H. *The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. Advances in Decision Sciences*, v. 1, n.1, 2014.

SILVA, J. M. 5S: O ambiente da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, 1994.

TOLEDO, J.C.; BORRÁS, M.Á.; MERGULHÃO, R.C.; MENDES, G.H.S. Qualidade: Gestão e Métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamentos e Métodos. 3ªEd. Porto Alegre: Bookman, 2005.